

LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAIS NAS ORGANIZAÇÕES: REFLEXÕES SOBRE A EFICÁCIA DAS FERRAMENTAS

Alunos: Anselmo Matias dos Santos, Bruno Lino Ferreira e Stefany dos Santos da Silva

Professor: Priscila Freitas

RESUMO

A gestão de pessoas dentro de uma organização é uma ferramenta fundamental para administração de uma empresa, independente do seu porte, poder contar com bons líderes em seu corpo técnico, estando cada vez mais preparados trazem resultados favoráveis, pois cada colaborador enxerga nesse líder um espelho, um exemplo a ser seguido e sua motivação pode ser direcionada de acordo com a forma ao qual são liderados. As empresas que conseguem padronizar a forma de liderança entre seu pessoal, consegue um implantar uma cultura onde a empresa possa ser identificada ganhando assim uma identidade. Baseado nisso, o estudo a seguir mostra várias formas de lideranças em empresas de ramos diferentes, sediadas em estados diferentes, com prestação de serviços e comércio no Espírito Santo que veremos como essas ferramentas causam impacto na motivação, na produtividade e no bem-estar dos liderados.

PALAVRAS-CHAVES: Liderança, Motivação, Ferramentas de Gestão.

INTRODUÇÃO

No mundo atual vivenciamos um mercado (interno e externo) muito competitivo, o que tende a exigir melhor desempenho dos colaboradores e conseqüentemente das empresas. Sendo assim esses temas teoricamente podem facilitar a chegar ou superar os objetivos.

Para (Bartlet e ghoshal 1997) Liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação. É um processo do líder, do liderado e de variáveis situacionais.

Para Tim Selma (1997), liderança não consiste em dar as pessoas conhecimentos e técnicas, mas sim, acesso a diferentes interpretações, contextos para seus compromissos

e formas de observar, pensar e ser.

Portanto a pesquisa pretende mostrar como esses dois temas podem de alguma forma através do uso de algumas ferramentas impulsionar os colaboradores, permitindo melhores resultados, mais engajamento, satisfação pessoal e profissional, além dos lucros empresariais, ou seja, seria bom para todas as partes interessadas.

Segundo (Costa; Costa, 2019) os resultados alcançados nesses tipos de estudos podem ser transferidos para outros contextos, com isso sua variação pode ser reproduzida de formas repetidas e com isso ser aperfeiçoadas.

De acordo com (Tavares, 2005) são demonstrados através dos estudos atuais que as empresas precisam estar acompanhadas de líderes de boa qualidade, aberto a mudanças necessárias e pronto para receber sugestões pertinentes.

O Objetivo desse estudo é entender como a liderança e gestão de pessoas é aplicada em algumas empresas, sendo duas empresas situadas na grande Vitória, uma empresa é do ramo de peças automotivas situada no município de Vila Velha, a outra uma empresa referência em ensino superior que fica na cidade de Vitória e uma empresa de Engenharia Ambiental, situada em Barueri-SP, que presta serviços em todo Brasil.

Dentro do estudo a seguir abordaremos os tipos de lideranças dentro das organizações, com esse intuito de conhecer algumas ferramentas que dão estruturas aos líderes, sendo questionamos quais ferramentas de gestão e o quanto seus recursos conseguem alcançar os resultados?

REFERENCIAL TEÓRICO

Na teoria das organizações, liderança é um conceito baseado, majoritariamente, nas ciências do comportamento, fortemente dividido entre ramos que priorizam traços de personalidade, comportamentos ou situações, quanto à definição de líder e suas funções. Para uma visão geral das teorias, Bergamini (1994) é recomendado.

Por outro lado, na visão de Maximiano (2000), liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. Ainda segundo o Autor:

A liderança consiste em líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações – desejos e necessidades, aspirações e expectativas – tanto os líderes quanto os seguidores. A genialidade

da liderança está na forma como os líderes enxergam e trabalham os valores e motivações tanto seus quanto de seus seguidores (MAXIMIANO, 2000, p. 390).

A liderança é um tema recorrente não somente no ambiente acadêmico, mas também no contexto profissional, sendo considerado pela literatura como um fator de sucesso nas organizações. De acordo com alguns estudiosos, um melhor desempenho pode depender do estilo de liderança específico adotado pelo gestor.

De acordo com Levin, existem três estilos de liderança principais (LEWIN et al., 1939): "a) a liderança autocrática, por meio da qual líderes tomam decisões sem consultar os membros de sua equipe. De acordo com o Autor, esta liderança poderia ser apropriada quando as decisões precisam ser feitas rapidamente, ou, quando não há necessidade de participação da equipe para um bom resultado. No entanto, esse estilo pode levar a altos níveis de absenteísmo e rotatividade de pessoal; b) a liderança democrática por meio da qual os líderes tomam a decisão final, mas incluem a equipe/membros no processo de tomada de decisão; d) o terceiro tipo é a liderança incentivadora, na qual o líder estimula a criatividade dos colaboradores, os quais, frequentemente estão engajados em novas atividades. Como resultado, membros da equipe têm altos níveis de satisfação no trabalho e alta produtividade, pois desenvolvem seus conhecimentos, suas habilidades, e se tornam automotivados para fazer seu trabalho de forma eficaz.

A competência da liderança refere-se a ser capaz de assumir a posição de líder na equipe, visando o bem-estar da comunidade e, considerando em seu desempenho, o comprometimento, a responsabilidade, a empatia, a capacidade de tomar decisões, a comunicação e o gerenciamento eficaz e eficiente (SANTOS, 2008).

Embora a desenvoltura para se comunicar e a capacidade de persuadir sejam características inatas em algumas pessoas, o desenvolvimento da liderança é facilitado pela existência de um potencial; esse potencial existe em todos os indivíduos, os quais, muitas vezes, não têm chance de refiná-lo (MATOS, 2014).

No entanto, no cotidiano diário, nem sempre se observa este atributo sendo posto em prática, evidenciando-se uma forte carência da aplicação de conceitos e práticas eficazes de gestão e liderança no exercício das organizações.

Neste cenário, portanto, o estudo da liderança e de suas teorias assume papel fundamental, pois trata-se de relevante competência para o alcance das metas organizacionais e coletivas da organização do trabalho (WAGNER, 2007).

UMA VISÃO GERAL DAS TEORIAS DE LIDERANÇA

Com o tempo, várias teorias de liderança surgiram para descrever o que é liderança, de fato, as quais, em sua grande maioria foram desenvolvidas nos últimos dois séculos. Estas teorias tentam explicar porque alguns líderes são eficazes, e outros não, e têm como objetivo fornecer opções para diferentes cenários. Desde modo, a pesquisa sobre liderança tem crescido significativamente. .

Os primeiros estudos de liderança defendiam que os líderes nasceram com habilidades naturais e traços heróicos que influenciaram outros para segui-los. A Teoria do Grande Homem e a Teoria dos Traços postulam que grandes líderes nascem com certas qualidades que irão torná-los excepcionalmente bons no papel de liderança de forma natural e intrínseca.

Adeptos dessas teorias buscavam descobrir características físicas (por exemplo, aparência, altura e outros) características de personalidade (por exemplo, autoconfiança, estabilidade emocional e outros) e habilidades (por exemplo, fluência verbal e escrita, inteligência mental, e outros) que diferenciariam líderes eficazes de líderes ineficazes.

Das muitas pesquisas descritas, especialmente após o século XX, muitos traços foram identificados, porém não fora encontrado um conjunto único de características. Stogdill (1948), revisou 124 estudos e concluiu que as pessoas não se tornaram necessariamente líderes porque se beneficiaram de um conjunto de características ou porque nascem assim. No entanto, o interesse em traços de liderança continua até o dia de hoje. Kouzes e Posner (1988) haviam investigado mais de 1.500 gerentes e descobriram que as 4 principais características associadas à excelência em liderança foram: honestidade, visão, capacidade de inspirar e competência. Os pesquisadores referem-se a estas 4 características como "ser confiável".

O fracasso em identificar um conjunto de características universal de liderança levou os pesquisadores a tentarem descobrir o que um líder faz ao invés de descobrirem o que um líder é. Esses estudos tentaram determinar como os líderes eficazes atuavam em

seus comportamentos, baseados na crença de que bons líderes são construídos com atitudes e não nascem prontos, como nas teorias anteriores. Assim, ao mudar o foco do estudo de liderança aos comportamentos dos líderes, esta abordagem expandiu os horizontes de compreensão.

OS ESTILOS DE LIDERANÇA NO CONTEXTO ATUAL

Nos últimos anos, pesquisas sugerem que líderes de sucesso utilizam seis estilos diferentes para alcançarem bons resultados, cada um decorrente de diferentes aspectos emocionais aliados a elementos de inteligência (GOLEMAN, 2000), quais sejam: - estilo coercitivo (requer conformidade imediata); - estilo autoritário (requer mobilização das pessoas em direção a uma visão); - estilo afiliado (requer a construção de vínculo emocional e harmônico); - estilo democrático (requer o desenvolvimento de um consenso por meio da participação); - estilo de definição de ritmo (requer a construção de uma expectativa de grandeza e autodireção) e estilo de coaching (requer a capacidade de desenvolver pessoas para o futuro).

Pesquisas têm mostrado que quanto mais estilos um líder manifesta, melhor será sua liderança. Ademais, líderes que dominam quatro ou mais dos estilos acima mencionados - especialmente o autoritário, democrático, afiliado e estilos de coaching – possuem o melhor clima e desempenho empresarial (GOLEMAN, 2000).

Imagem – Estilos Liderança

Autocrático	Democrático	Liberal (Laissez-Faire)
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham	A participação do líder no debate apenas material variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.

	nova perspectivas com os debates.	
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Fonte: Drucker (2017)

Em Autocrática: é também chamada de liderança autoritária. Sua principal característica é a de que o líder é quem toma as decisões e impõe as ordens aos subordinados, sem dar explicações ou justificativas. Subordinados não têm liberdade para contestar o que lhes foi passado, pois o líder autocrático controla rigidamente a sua atividade e não passa as instruções e explicações suficientes sobre o objetivo de seu trabalho. A liderança autocrática cria sentimentos negativos nas pessoas, como a insatisfação, a alienação quanto ao trabalho e falta de motivação. Isto faz com que esse tipo de liderança, seja apenas utilizada em alguns trabalhos simples, de rotina e que se repetem.

Sendo um Liberal: é o tipo de liderança em que o líder se omite perante os seus subordinados e não se impõe em momento algum, deixando que os mesmos tomem conta da situação. Há uma completa e total liberdade de atuação para os subordinados e nenhum controle sobre o seu trabalho.

Assim o modelo de liderança democrática é o tipo de liderança que fica no meio termo entre a autocrática e a liberal, evitando as desvantagens de ambas. O trabalho é apresentado pelo líder aos subordinados, em que as alternativas são apresentadas no intuito de chegar ao objetivo proposto. O assunto é debatido como os subordinados que podem dar sugestões e opiniões, que, se viáveis, são aceitas pelo líder.

A TOMADA DE DECISÕES

Um dos mais importantes atributos da liderança é a tomada de decisões. Ser um tomador de decisões é uma característica primordial de um líder, pois enfrentar os problemas e aproveitar as oportunidades é um dos componentes importantes para o trabalho da liderança. “Muito do que os líderes fazem é resolver problemas e enfrentar outros tipos de situações que exigem escolhas” (MAXIMIANO, 2000, P. 48).

Decisões tomadas nas organizações não nascem de simples ideias ou pensamentos vagos dos administradores. Elas são acompanhadas de uma análise de vários fatores que envolvem uma organização e devem ser amplamente pensadas, pois possuem o poder de impactar positiva ou negativamente à organização (PAGANOTTI, 2015).

Ainda segundo Maximiano (2000), a tomada de decisões está fortemente ligada à resolução de problemas, a qual é ampla e pode direcionar a vários aspectos. De forma simplória, porém explicativa, a figura abaixo sintetiza as principais situações que o Autor caracteriza como problemas, explicitando que este um problema deve preceder uma decisão voltada à resolução deste conflito, podendo, posteriormente, ser considerado como uma oportunidade para melhorar interesses, vencer desafios e transformar perspectivas.

O líder deve compreender que no processo decisório existe uma sequência de etapas que englobam a identificação da situação, a escolha da decisão e a colocação em prática da ação ou solução escolhidas. Estas etapas podem permitir que a decisão selecionada seja acertada e eficiente.

Deste modo, o processo da tomada de decisão se inicia a partir de uma situação que tem um objetivo a ser atingido, apresentando-se como uma barreira a ser vencida. Este processo deve ser munido de racionalidade e intuição, na medida em que se baseia na quantidade de informação existente, devendo haver atenção e cuidado por parte do líder na forma como a decisão é tomada.

A diferença entre racionalidade e intuição está na proporção de informação, de um lado, e opinião e sentimentos, de outro. Quanto maior a base de informação, mais racional é o processo. Quanto maior a proporção de opiniões e sentimentos, mais intuitivo se torna. A racionalidade e a intuição são atributos humanos complementares e não concorrentes (MAXIMIANO, 2009, p.71).

Sendo assim, “a classificação das decisões de acordo com as situações a que se aplicam permite aos líderes definirem quanta energia e tempo dedicar a cada um deles”. (MAXIMIANO, 2000, p. 34).

Ademais, uma liderança eficaz deve promover o atributo da motivação para as equipes e colaboradores, pois promove uma influência que induz à mobilização de dos colaboradores ao atingimento de metas e propósitos. Para completude do entendimento, a Teoria Motivacional será abordada a seguir.

TEORIAS MOTIVACIONAIS

A satisfação no trabalho (ou a falta dela) depende da percepção do funcionário em relação ao grau em que seu trabalho entrega aquilo que ele deseja - quão bem os resultados são alcançados ou as expectativas talvez até superadas. Independentemente das circunstâncias e situações reais, a satisfação no trabalho é uma resposta emocional que não pode ser vista, mas, apenas inferida.

Dependendo das recompensas e incentivos que os colaboradores recebem e dos motivos da administração para recebê-los, os colaboradores responderão ao seu ambiente de trabalho sendo produtivos. Isto impacta diretamente na gestão de vendas de uma empresa. Por isso, as organizações devem ser vistas para apoiar os colaboradores em seu trabalho diário a fim de gerar lealdade e melhorar a retenção removendo elementos que possam gerar insatisfação, lembrando que em um ambiente heterogêneo, com colaboradores homens e mulheres de diferentes faixas etárias, gerações, e (em certa medida) origens, e com diferentes qualificações ou experiência, nenhum elemento único produzirá aprovação universal ou desaprovação coletiva.

GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas gerencia o desenvolvimento, atividades de trabalho e desempenho do aspecto humano nas empresas, tendo como objetivo otimização do uso eficiente de talentos. Concentra-se no desbloqueio e canalização potencial dos colaboradores e vê isso como a chave para o sucesso. Envolve planejamento para o desenvolvimento de outras pessoas, coordena ações, treina outras e aborda diligentemente

problemas e conflitos de desempenho, tanto no nível individual quanto organizacional (CHIAVENATO, 2010).

Também inclui a capacidade de alocar e atribuir capital humano da maneira mais eficaz e eficiente, para apoiar as necessidades de negócios atuais e em evolução e um subconjunto do gerenciamento de recursos humanos, que trata de questões estratégicas, financeiras e políticas, bem como o gerenciamento de pessoas, atuando na criação de estratégias de trabalho.

Existem várias áreas de foco na estratégia no gerenciamento de pessoas, podendo se citar o desenvolvimento adicional de habilidades de liderança e uma cultura de liderança, com ênfase no alto desempenho e excelência operacional em toda a organização (CHIAVENATO, 2010).

Neste foco, a gestão de pessoas o fortalecimento da responsabilidade e da propriedade são incentivados pela promoção do envolvimento dos colaboradores por meio de uma cultura de comunicação aberta, integridade e inovação. Ao mesmo tempo, as ações estratégicas visam garantir que as empresas tenham os recursos necessários e pessoas habilitadas e motivadas à sua disposição. Isso envolve a prontidão para fazer mudanças dentro da organização, um foco contínuo no desenvolvimento de competências e na excelência do desempenho, enfatizando a qualidade no estabelecimento de metas, feedback adequado e regular, avaliação do desempenho geral e reconhecimento do desempenho excepcional (CHIAVENATO, 2010).

Portanto, um dos elementos essenciais da estratégia de pessoas é abraçar e desenvolver uma cultura de excelência em desempenho em toda a organização. O treinamento para obter melhor desempenho através da definição de metas inteligentes, juntamente com o feedback contínuo e em tempo real, é essencial para esse objetivo.

O processo de gerenciamento de desempenho bem executado apoia o alcance de suas metas de negócios, traduzindo estratégias de negócios em objetivos individuais e de equipe. Cada funcionário precisa conhecer e entender as estratégias de negócios e seus objetivos. Mais importante, todos precisam conhecer os principais objetivos estabelecidos para suas próprias unidades e as áreas-alvo relacionadas ao seu próprio trabalho (CHIAVENATO, 2010).

Na gestão de pessoas, maior atenção é dada à qualidade e ao impacto do processo, enfatizando a importância do feedback contínuo, esclarecendo os comportamentos

esperados e criando oportunidades para o crescimento profissional e pessoal. Um dos elementos essenciais da Estratégia de pessoas é abraçar e desenvolver uma cultura de excelência em desempenho em toda a organização. O treinamento para obter melhor desempenho através da definição de metas inteligentes, juntamente com o feedback contínuo e em tempo real, é essencial para esse objetivo.

Como parte do processo de gerenciamento de desempenho, cada funcionário recebe feedback e uma avaliação com base no desempenho geral do trabalho, bem como em um plano de desenvolvimento pessoal para o futuro. A avaliação geral de desempenho é uma das considerações nas decisões de remuneração e está alinhada com o princípio da recompensa baseada no desempenho (CHIAVENATO, 2010).

A gestão de pessoas também é útil na supervisão do projeto de benefícios aos funcionários, recrutamento, treinamento e desenvolvimento, desempenho das avaliações e gerenciamento de recompensas, como o gerenciamento de sistemas de remuneração e benefícios. Esta gestão também se preocupa com mudanças organizacionais e relações industriais, bem como o equilíbrio de práticas organizacionais com requisitos de negociação coletiva e leis governamentais.

Seu objetivo geral é garantir que a organização seja capaz de alcançar o sucesso através das pessoas. Os profissionais deste setor gerenciam o capital humano de uma organização e se concentram na implementação de políticas e processos. Eles podem se especializar em encontrar, recrutar, treinar e desenvolver funcionários, além de manter relações ou benefícios com os funcionários. Neste sentido, aliando os conhecimentos da gestão da informação e da gestão de comunicação, a gestão de pessoas gerencia o desenvolvimento, atividades de trabalho e desempenho do aspecto humano nas empresas, tendo como objetivo otimização do uso eficiente de talentos. Concentra-se no desbloqueio e canalização potencial dos funcionários e vê isso como a chave para o sucesso. Envolve planejamento para o desenvolvimento de outras pessoas, coordena ações, treina outras e aborda diligentemente problemas e conflitos de desempenho, tanto no nível individual quanto organizacional (CHIAVENATO, 2010).

EFEITO DA LIDERANÇA E DA GESTÃO DE PESSOAS

A inovação da presente contemporaneidade convida os atores organizacionais a responderem triunfantemente aos desafios do local de trabalho, bem como circunstâncias inesperadas, desenvolvendo novas ideias para atualizarem a forma como o trabalho é feito, a fim de produzirem e distribuírem novas ofertas de negócios. Além disso, os líderes organizacionais são os membros mais importantes quem pode promover um comportamento de trabalho inovador no local de trabalho, trazendo novas soluções e mudanças para um problema ou situação.

A gestão de pessoas aliada à uma eficaz liderança é capaz de promover crescimento interno e externo, além de melhorar os resultados das organizações por meio de técnicas e ferramentas capazes de promover não somente o aumento da produtividade e dos lucros empresariais, mas também permitir um melhor engajamento dos colaboradores, majorando a motivação interna e externa do grupo de trabalho, evidenciando o crescimento da satisfação pessoal das equipes. Desta forma, o estudo destas estratégias e ferramentas é essencial para o melhoramento interpessoal dos colaboradores e crescimento das organizações (ROBBINS, 2002). Isto tudo engloba um comportamento de trabalho inovador que estará relacionado ao desenvolvimento e implementação de ideias inovadoras por toda a equipe, a fim de aumentar o desempenho na organização, grupos e níveis individuais.

Pesquisas têm mostrado que a liderança aliada à uma eficaz gestão de pessoas tem efeitos positivos no processo criativo do comportamento dos colaboradores, gerando mais satisfação e estando positivamente relacionado ao comportamento de trabalho inovador por meio do empoderamento psicológico (JAVED et al., 2019).

Deste modo, as estratégias de gestão empresarial devem estar alinhadas, focando na gestão de pessoas e na liderança acertada, sendo importante que todas sejam desenvolvidas para atingir seus objetivos, aliadas com a gestão de comunicação e com a gestão de informações, a fim de que haja maior competitividade em suas atividades devido à maior definição de metas, valores, objetivos, funções e motivações.

METODOLOGIA

Visando um melhor conhecimento no assunto, após a definição do tema e seus objetivos, foi realizado uma pesquisa bibliográfica que contribuiu para a compreensão do

tema liderança e suas ferramentas, esse fato teve como objetivo construir uma base que fundamentou de forma teórica a discussão e preparo para pesquisa nas empresas pré-selecionadas, segundo Marconi e Lakatos (1999) afirma que a pesquisa bibliográfica compreende toda o conhecimento que ao tornar público, contribui para os estudos que dele se baseiam. A metodologia aplicada utilizada nesse trabalho, segundo Ruiz (2006), é definida como pesquisa do tipo exploratória, onde é utilizado outros livros, revistas e artigos para embasamento do referencial teórico e assim constituído a característica do problema de pesquisa científica.

Segundo Gil (2010) tal tipo de pesquisa proporciona maior familiaridade com o tema abordado, tornando assim mais coeso para levantar a hipótese.

No estudo a seguir, serão realizadas entrevistas com alguns funcionários que ocupam cargo de liderança nas empresas ao qual estamos desenvolvendo esse estudo, no intuito de compreender melhor a postura de cada um, e o quanto sua forma de gestão influencia na equipe. Através da pesquisa o objetivo é conhecer e compreender como diferentes culturas conseguem alcançar resultados e com os dados poder desenvolver métodos mais eficaz de gestão.

As entrevistas foram realizadas de forma online, através do site da Survey Monkey, de maneira individual, com as perguntas pré-definidas, tendo como base a forma qualitativa, abrangendo um público-alvo formado por diferentes tipos de líderes. Tal processo ocorreu durante o mês de outubro/2021, nas empresas ao qual estamos realizando o estudo.

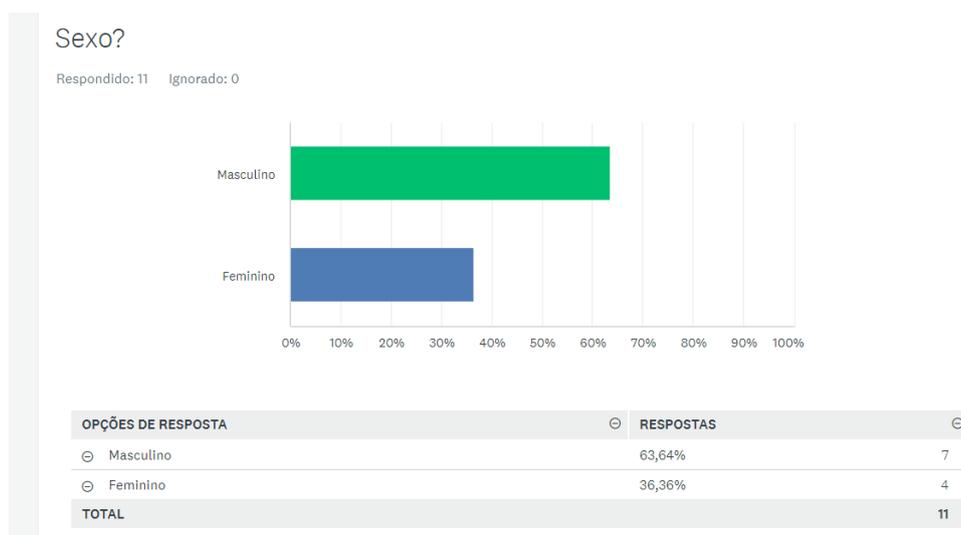
Com base nas informações levantadas de acordo com as respostas, foi possível traçar um perfil dos líderes dessas empresas, pois segundo Houaiss e Villar (2001, p. 2200), a pesquisa é definida como “investigação ou indagação minuciosa”, portanto é possível se aprofundar no conhecimento do assunto.

A pesquisa desse estudo é uma pesquisa básica, onde busca um conhecimento útil e podendo ou não ser aplicada, segundo Saviani (2005, p.75) entende como “possibilitar o acesso das novas gerações ao mundo do saber sistematizado, do saber metódico e científico”. E esse é um dos objetivos que se espera do estudo, como legado e novos aprendizados.

RESULTADO E DISCUSSÃO

Os líderes das empresas aderiram a pesquisa de maneira bem satisfatória, sendo possível analisar o perfil e suas técnicas de maneira bem distribuída seja por idade, tempo de empresa, tipo de graduação e tempo de liderança. E mesmo com esses perfil dos entrevistados, conseguimos chegar a algumas descobertas que serão detalhadas a seguir.

Imagem 2 – Quantidade entrevistados por sexo



Fonte: Produzido pelo Autor

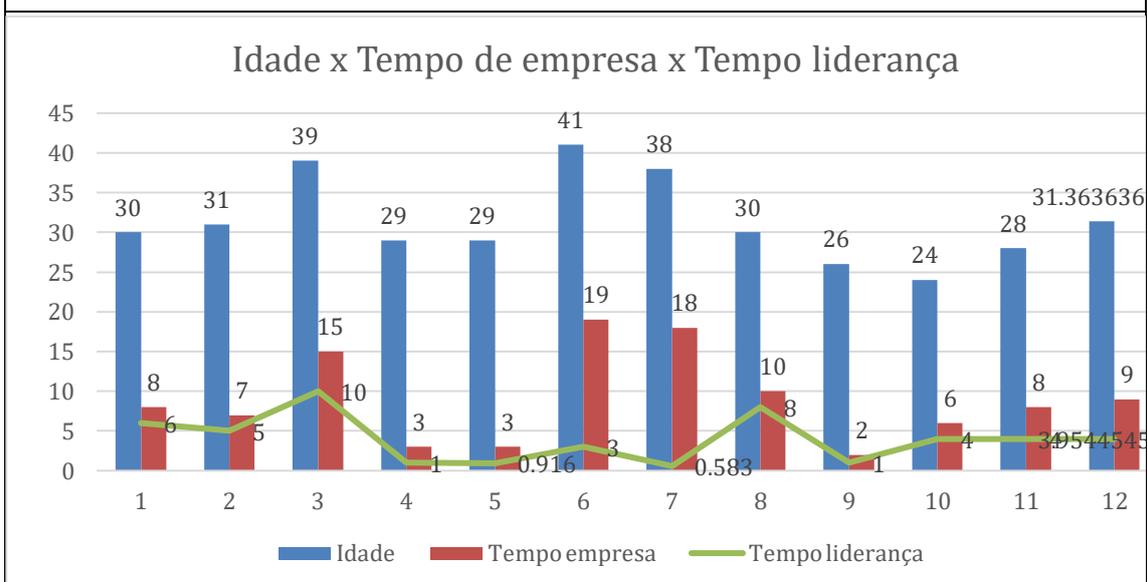
No total 11 pessoas responderam o questionário. Dessa total 7 (63,64%) foram do sexo masculino e 4 (36,36%) do sexo feminino, portanto teremos a oportunidade de analisar a liderança tanto feminina quanto masculina.

Tabela 1 – Idade, tempo de empresa e tempo de liderança (valores em anos)

1	30	8	6
2	31	7	5
3	39	15	10
4	29	3	1
5	29	3	1

6	41	19	3
7	38	18	0,5
8	30	10	8
9	26	2	1
10	24	6	4
11	28	8	4
Média	31	9	4

Imagem 2 - Gráfico Idade x Tempo de Empresa x Tempo liderança



Fonte: Produzido pelo autor

Nessa parte do questionário identificou-se a idade, tempo de empresa e tempo de liderança de cada um dos 11 entrevistados. A coluna de número 12 trata-se da média.

Portanto a média de idade dos entrevistados é de 31 anos de idade, 9 anos de empresa e 45 anos de liderança.

Uma característica que o gráfico mostra que em torno de 80% dos líderes tem o tempo de empresa muito próximo ao tempo de liderança, ou seja, possivelmente possuem características e perfis de liderança, pois chegaram ao cargo em pouco tempo.

Essa característica da pesquisa reforça a teoria do Grande Homem e a Teoria dos traços que cita que os líderes nascem com certas qualidades que os tornam bons líderes, lidando com o papel de forma natural e intrínseca, por isso possivelmente chegaram a liderança em pouco tempo, por terem essas características.

Tabela 2 – Graduação dos líderes

Entrevistado	Graduação
1	Serviço social e Gestão empresarial
2	Engenharia de Produção
3	Sim (não especificou)
4	Publicidade e Propaganda
5	Engenharia Química
6	Processos gerenciais
7	Administração
8	Gestão estratégica e inovação
9	Direito
10	Gestão de Rh
11	Direito

Fonte: produzido pelo autor

Analisando a tabela percebe-se um equilíbrio entre as diferenças de graduação, com uma leve tendência as graduações voltadas para administração de empresas e processos. O que não será um fator determinante para aplicação ou não de técnicas de liderança e gestão.

As perguntas foram feitas de maneira aberta justamente para obter a maior sinceridade possível dos entrevistados.

Dentre os 11 entrevistados apenas três relataram as técnicas que aplicam, podendo ser interpretado a falta de conhecimento mais específico de tais técnicas, ou não se recordaram naquele momento para citar as técnicas aplicadas, mas que de maneira inconsciente estão sendo aplicadas, uma vez que os resultados foram citados.

Foi identificado que quase que de maneira unânime se obteve resultados positivos, entre os mais citados questões de trabalho em equipe e relacionamento, o que melhora o ambiente de trabalho no alcance de resultados e objetivos.

Os resultados informados pelos líderes ao aplicar gestão de pessoas/técnicas de liderança mostram três estilos liderança identificados, são eles afiliado, democrático e estilo de coaching.

Nesse momento da pesquisa temos como identificar se os gestores/líderes se eles têm conhecimento da importância de suas funções como gestores de pessoas.

Notoriamente a maioria dos líderes informaram que o papel de gestor é desenvolver pessoas e alcançar resultados, sendo que apenas um informou que o seu papel é desafiar pessoas.

Entre as dificuldades a resposta mais comum foi lidar com as particularidades e perfis diferentes, o que reforça ainda mais o motivo das perguntas serem abertas.

Entre os diferenciais o mais comum foi a questão de comunicação clara e assertiva para desenvolver bom relacionamento.

Analisando as tabelas 3 e 4 foi possível identificar os estilos de liderança e de fato a aplicação da técnica por exemplo de feedback e gerenciamento de indicadores, entre outras que não foram citadas, mas os resultados, o entendimento do papel de gestor as dificuldades encontradas por cada líder e o auto conhecimento mostram que a gestão de pessoas está latente no planejamento, envolvimento dos liderados, no desenvolvimento de pessoas para atingir os resultados, na resolução de conflitos, ou seja, todos esses pontos são citados por CHIAVENATO em suas teorias

CONCLUSÃO

A gestão de pessoas, como estratégia empresarial, objetiva maximizar o desempenho dos funcionários em serviço aos objetivos estratégicos de um empregador, bem como trata do gerenciamento de pessoas nas organizações, com foco em políticas, sistemas e produtividade. Por outro lado, a liderança e a gestão de pessoas devem ser consideradas elementos essenciais para o crescimento interno e externo das organizações,

facilitando um comportamento de trabalho inovador e proativo nas empresas, bem como melhorando as perspectivas e alavancando resultados e lucros.

Conclui-se, portanto, que estas duas ferramentas, aliadas são capazes de promover maior engajamento entre equipes e alavancar o crescimento empresarial, conforme se verá no desenvolvimento da presente pesquisa.

Neste sentido e sobre esta temática, o presente Artigo discutiu, portanto, temáticas relacionadas à liderança e gestão de pessoas, constatando que estas duas ferramentas são capazes de promover crescimento empresarial e organizacional, alavancando o crescimento pessoal dos colaboradores, melhorando a motivação das equipes, estimulando a criatividade interna e majorando as definições de metas, valores, objetivos e funções. Desta forma, conclui-se que a gestão de pessoas aliada a uma liderança eficaz é extremamente importante e promove maior competitividade às empresas, especialmente no que se refere à promoção, melhoramento e definição da comunicação e informações já que estas são componentes intrínsecos de quase tudo que uma organização executa.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, CW. **Liderança - administração do sentido**. 3a ed. Atlas; 1994.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York, NY: Harper & Row: 1978.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 6ª reimpressão.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- COSTA, M.A.F.; COSTA, M.F.B. Projeto de Pesquisa: entenda e faça. 6. Edição / 2. Reimpressão. Vozes, Petrópolis, 2019. 140p.
- GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010
- GARDNER, Howard. **Estruturas da mente: a Teoria das Múltiplas Inteligências**. Porto Alegre: Artes Médicas, c1994.
- GOLSHAN, NM, Kaswuri, AH, Agashahi, B, Amin, M, & Ismail, WKW. **Efeitos de fatores motivacionais na satisfação no trabalho: um estudo empírico sobre oficiais de administração e diplomáticos de genialidade da Malásia III Conferência Internacional sobre Ciência Avançada de Administração**. IPEDR vol 19. 2011.
- GRACIOSO, Francisco. **Marketing: o sucesso em 5 minutos**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003
- HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

- LAKATOS, E.M.; Marconi, M. A. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa: amostragem e técnica de pesquisa: elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1999.
- MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**. 3º Edição. Barueri – Sp: Manole, 2014.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: 2009..
- MCGREGOR, Douglas. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1966.
- MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.
- NORTHOUSE,
OLIVEIRA, Marcinéia. **Liderança. Offshore: valorize, inspire e lidere pessoas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.
- PAGANOTTI, José Antonio. **Processo decisório**. São Paulo: Pearson, 2015.
- PINHO, José Benedito. **Comunicação em marketing**. 5a. ed. Campinas: Papyrus, 2001.
- ROBBINS, S. P. **Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- _____, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Person Education: Prentice Hall, 2002.
- RUIZ, J. A. Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006
- SAMITH, Saif, KF, Nawaz, A., Jan, A. e Khan, MI **Sintetizando as teorias da satisfação no trabalho através das dimensões culturais / atitudinais**. Revista Interdisciplinar de Pesquisa Contemporânea em Negócios, 2012.
- SANTOS, G. C. M. **Dos Neurônios à Cognição: Avanços Sobre a Neurociência da Linguagem**. In: Andréa de Melo Cesar; Simone Maksud (Org.). Fundamentos e Práticas em Fonoaudiologia. Rio de Janeiro: Revinter, 2008.
- SAVIANI, Dermeval. Sentido da pedagogia e papel do pedagogo. In: Revista da ANDE, São Paulo, n° 9, p. 75, 2005.
- SELMAN, Jim. **Liderança**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SHIMIZU, T. **Decisões nas organizações: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão**. São Paulo: Atlas, 2001.
- TAVARES, Mauricio. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3a. Ed. São Paulo. Atlas. 2010.
- TOFLER, Alvin. **A terceira onda**. 18. ed. Rio de Janeiro: Record, 1992.
- WAGNER, JA & Hollenburg, JR 2007. **Comportamento Organizacional**. 3 ed. Sela Superior: Prentice Hall. 2007.

APÊNDICE A – Questionário aplicado para pesquisa junto as lideranças

- 1 – Idade, sexo, tempo de empresa e de liderança?
- 2 – Caso tenha graduação qual a graduação?
- 3 – Aplica alguma técnica de liderança ou gestão de pessoas? Quais foram os resultados?
- 4 – Qual seu papel como gestor/líder na sua opinião?
- 5 – Qual maior dificuldade em liderar e gerenciar as pessoas?
- 6 – Qual o seu diferencial, ou seja, aquilo que possivelmente é sua assinatura como líder, algo que tenha orgulho.